

การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กในฐานะโรงเรียนพัฒนาตนเองเชิงพื้นที่ (TSQM-A) *

นิรุทธิ์ มีไทย

นักศึกษาลัทธิสุตรปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

Corresponding author's Email: nirootmeethai@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการ เรื่อง การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ในฐานะโรงเรียนพัฒนาตนเองเชิงพื้นที่ Management of Small Schools as Teacher and School Quality Movement – Area (TSQM-A) มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงให้เห็นถึงแนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ในฐานะโรงเรียนพัฒนาตนเองเชิงพื้นที่ (TSQM-A) ที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและความพร้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ในการพัฒนางาน 4 ฝ่าย ของโรงเรียนขนาดเล็กโดยภาพรวมไปพร้อม ๆ กัน โดยมีโครงการโรงเรียนพัฒนาตนเองเชิงพื้นที่ (TSQM-A) เป็นพี่เลี้ยง ดังนั้นโรงเรียนจะต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการอย่างไร เพื่อให้มีผู้บริหารพร้อมปรับเปลี่ยนการบริหารสถานศึกษา มีครูที่พัฒนาการจัดการเรียนการสอน มีนักเรียนที่ได้คิด พูด ทำ นำเสนอ และเรียนรู้อย่างกว้างขวาง มีผู้ปกครองนักเรียน และภาคีเครือข่ายทางการเรียนรู้ ร่วมแก้ไขปัญหา ปรับปรุง ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาร่วมกัน ในบทความวิชาการจึงขอเสนอ 3 ประเด็นหลัก ดังนี้ 1) บริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก 2) การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และ 3) การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ในฐานะโรงเรียนพัฒนาตนเองเชิงพื้นที่ (TSQM-A) ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ H : Humanity การพัฒนาทรัพยากรบุคคล O : Opportunity การสร้างโอกาสพัฒนาบุคลากร M : Money การบริหารจัดการงบประมาณคุณภาพ และ E : Environment การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ จึงจะสามารถจัดการศึกษาให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ดีเลิศได้

คำสำคัญ: บริบทโรงเรียนขนาดเล็ก; การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก; โครงการโรงเรียนพัฒนาตนเองเชิงพื้นที่ (TSQM-A)

* Received: 29 April 2025, Revised: 16 May 2025, Accepted: 17 May 2025

Management of Small Schools as Teacher and School Quality Movement – Area (TSQM-A)

Niroot Meethai

Doctor of Philosophy students in Educational Administration Program, Phetchabun Rajabhat University
Corresponding author's Email: nirootmeethai@gmail.com

ABSTRACT

This academic article, “Management of Small Schools as Teacher and School Quality Movement – Area (TSQM-A),” aims to present effective approaches to the management of small schools as Teacher and School Quality Movement – Area (TSQM-A) with limitations in resources and readiness both inside and outside the school. The model promotes the comprehensive and simultaneous development of the four functional domains, with project of Teacher and School Quality Movement – Area (TSQM-A) as a mentor. Therefore, how should schools adjust their management? To the administrators who are prepared to transform educational leadership, teachers who continually enhance instructional teaching, students who are empowered to think, speak, act, present, and explore knowledge widely, and parents along with community learning partners who actively engage in problem-solving, improvement initiatives, encouragement, support, and co-development of the school’s mission. This article highlights three key areas: 1) The context of small schools 2) Administrations of Small School and 3) Management of Small Schools as Teacher and School Quality Movement – Area (TSQM-A), which focuses on four core components: H: Humanity – Human resource development, O: Opportunity – Creation of opportunities for integrated development, M: Money – Quality-focused budget management and E: Environment – Learning environment management, to lead effective management of educational institutions, education can be managed to produce excellent results and outcomes.

Keywords: The context of small schools; Administrations of Small School; Project of Teacher and School Quality Movement – Area (TSQM-A)

บทนำ

“เรียนดี มีความสุข” นโยบายการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568-2569 มุ่งสร้างการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศทางการศึกษาเพื่อความมั่นคงของชีวิต ด้วยแนวทาง “จับมือไว้ แล้วไปด้วยกัน” ทั้งนี้เพื่อให้คนไทยทุกคนในทุกช่วงวัย “ฉลาดรู้ ฉลาดคิด ฉลาดทำ” มีศักยภาพและความพร้อมสนับสนุนการพัฒนาประเทศให้ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ประกาศนโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568-2569 จำนวน 13 ข้อ ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดสามารถปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามบริบทของพื้นที่ โดยนโยบายและจุดเน้นข้อที่ 11. ลดภาระงานครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้อย่อยที่ 11.8 ว่าด้วยเรื่องการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขยายโอกาส สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) พบข้อมูลว่าโรงเรียน

ขนาดเล็กในปีการศึกษา 2561 – 2565 มีอัตราเพิ่มขึ้นทุกปี ดังนี้ จำนวนร้อยละ 48.9 ในปี 2561 เพิ่มขึ้น ร้อยละ 50.56 ในปี 2563 และปี 2564 แต่ลดลงเหลือร้อยละ 49.66 ในปี 2565 ขณะเดียวกันภาพรวม จำนวนโรงเรียนในสังกัด สพฐ. ทั้งหมด ปี 2561 มีจำนวน 30,112 แห่ง ลดเหลือ 29,449 แห่ง ในปี การศึกษา 2565 ระยะเวลา 5 ปี โรงเรียนหายไป 663 แห่ง (สพฐ., 2566) ซึ่งสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลให้ โรงเรียนปิดตัวเองลงและมีโรงเรียนขนาดเล็กที่มีเด็กจำนวนน้อยต่ำกว่า 120 คนเพิ่มมากขึ้นนั้น พบว่า นอกจากจำนวนประชากรเด็กแรกเกิดในชุมชนลดลงอย่างต่อเนื่องที่สอดคล้องกับสถิติการคาดการณ์ ประชากรประเทศไทยระดับชาติของ สศช. ระหว่างปี 2553 – 2583 แล้ว ยังพบว่าปัจจัยอื่น ๆ ด้วย เช่น ปัญหาด้านเศรษฐกิจของผู้ปกครอง สุขภาพของเด็ก ข้อจำกัดทางภูมิศาสตร์ ระบบคมนาคมสะดวกขึ้น หลักสูตรการสอน การวัดผลคุณภาพการศึกษาแบบมาตรฐานเดียวตามตัวชี้วัด ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ระดับชาติส่งผลให้เด็กตกหล่น หลุดรอด ออกกลางคัน รวมถึงนโยบายการยุบ ควบรวมโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นต้น (สมบัติ นพรัก, 2565)

โรงเรียนขนาดเล็ก สามารถให้บริการการศึกษาที่มีคุณภาพต่อลูกหลานในชุมชน ซึ่งตรงกับ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน เป้าหมายที่ 4 ขององค์การสหประชาชาติที่ว่า “สร้างหลักประกันว่าทุกคนมี การศึกษาที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุมและเท่าเทียม และสนับสนุนโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต” (กระทรวงศึกษาธิการ, 2566) ทำให้กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) หน่วยงาน ภาควิชาการศึกษา ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้น โดย ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง นักเรียน ปรับเปลี่ยน บูรณาการการพัฒนาเน้นการมีส่วนร่วม ยึด โยงกับนวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย

โครงการโรงเรียนพัฒนาตนเองเชิงพื้นที่ (Teacher and School Quality Management – Area : TSQM-A) ริเริ่มโดยกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) โดยมี 10 จังหวัดทั่วทุกภูมิภาคของ ประเทศไทยเข้าร่วมโครงการ จากโรงเรียนทุกขนาดและทุกสังกัด มีการขับเคลื่อนโครงการเป็น 3 ระยะ คือ ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ การบริหารจัดการโรงเรียนโดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นความท้าทายใน การบริหารจัดการที่มีขีดจำกัดในหลาย ๆ ด้าน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นแม่ทัพสำคัญในการบริหารการ เปลี่ยนแปลงสู่การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กที่มีคุณภาพ แนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กในฐานะ โรงเรียนพัฒนาตนเองเชิงพื้นที่ (TSQM-A) เน้นการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพและยั่งยืนผ่านการมีส่วน ร่วมของชุมชนและการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันในพื้นที่ศึกษา การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก จำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการเรียนการสอนและการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการ เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในชุมชน โรงเรียนพัฒนาตนเองเชิงพื้นที่เป็น การบูรณาการการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนจากภายในสู่ภายนอก และการสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับ พื้นที่ ทำให้โรงเรียนสามารถพัฒนาศักยภาพและตอบสนองความต้องการของนักเรียนและชุมชนได้อย่าง เหมาะสม ซึ่งแนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กในลักษณะนี้สามารถสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาและ ปรับปรุงคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดการโรงเรียนต้องใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายและ

ยึดหยุ่นตามลักษณะเฉพาะของแต่ละพื้นที่ เพื่อผลักดันให้โรงเรียนขนาดเล็กกลายเป็นองค์กรการศึกษาที่มีคุณภาพและสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา จัดพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การขับเคลื่อนโรงเรียนพัฒนาตนเอง' หรือ Teacher and School Quality Movement (TSQM) โดยเชิญโรงเรียนในเครือข่ายจากทุกภูมิภาคมาร่วมนำเสนอชุดองค์ความรู้ และตัวอย่างความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมจากพื้นที่ต้นแบบ สู่การสร้างกลไกขับเคลื่อนและนวัตกรรมการเรียนรู้ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ อันเป็นเครื่องมือสำคัญของการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนทั้งระบบเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา (กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.), 2567)

ดังนั้น การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ในฐานะโรงเรียนพัฒนาตนเองเชิงพื้นที่ (TSQM-A) จึงเป็นแนวทางการขับเคลื่อนโรงเรียนขนาดเล็กที่มีทรัพยากรค่อนข้างจำกัด และความไม่พร้อมในมิติต่าง ๆ ให้ได้รับแนวทางในการพัฒนาสู่เป้าหมายการพัฒนาผู้เรียน บุคลากร โรงเรียน และชุมชน ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาในแต่ละระดับเต็มตามศักยภาพ โดยที่โครงการโรงเรียนพัฒนาตนเองเชิงพื้นที่ (TSQM-A) จะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้โรงเรียนขนาดเล็กมีตัวเลือกทั้งในด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน และการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยมีกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) เป็นพี่เลี้ยงร่วมหนุนเสริมสู่การพัฒนาสถานศึกษาที่ยั่งยืน

1. บริบทโรงเรียนขนาดเล็ก

1.1 ตัวอย่างการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการบริหารจัดการที่ดี

ตัวอย่างโรงเรียนขนาดเล็กที่มีผลการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่ดี เช่น โรงเรียนวัดทัพหลวง จังหวัดอุทัยธานี ที่โรงเรียนร่วมกับชุมชนกำหนดเป้าหมายการพัฒนาเด็ก กำหนดกิจกรรม/โครงการเรียนรู้แบบบูรณาการที่ชัดเจนและใช้ทรัพยากรในชุมชนที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์กับการเรียนรู้ อาทิ หลักสูตรบูรณาการระบบนิเวศในนาข้าวและแปลงผัก หลักสูตรการเรียนรู้ป่าชุมชนเพื่อดำรงตนอย่างพอเพียง ซึ่งผลจากความพยายามดังกล่าวทำให้นักเรียนโรงเรียนวัดทัพหลวงเรียนรู้วิชาต่าง ๆ ได้ผ่านการลงมือจริง ส่งผลให้คะแนนเฉลี่ยการทดสอบระดับชาติ (O-NET) สูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ อีกตัวอย่างคือโรงเรียนบ้านดวนบากน้อย จังหวัดยโสธร ใช้การจัดกระบวนการเรียนรู้โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านการร่วมเป็นครูภูมิปัญญาท้องถิ่น และแก้ปัญหาเรื่องครูไม่ครบชั้นโดยการจัดการศึกษาแบบคณะชั้นที่นำนักเรียนต่างชั้นต่างกลุ่มอายุ ต่างความสามารถมาเรียนรู้ในห้องเดียวกัน นอกจากนี้โรงเรียนยังวางแผนและบริหารจัดการทรัพยากรครูในโรงเรียนขนาดเล็กใกล้เคียงอีก 3 แห่ง ให้เข้ามาช่วยทำหน้าที่การสอนโดยแบ่งตามวิชาที่ตนเองถนัด ทำให้มีครูสอนเพียงพอโดยเคลื่อนย้ายครูแทนการเคลื่อนย้ายเด็ก รวมถึงโรงเรียนยังเน้นการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CIA) และส่งเสริมนิสัยรักการอ่านเพื่อเปิดโลกการเรียนรู้อย่างไร้ข้อจำกัด ซึ่งโครงการนี้ได้รับความร่วมมือจากภาคเอกชนในการสนับสนุนสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ (ธีระพนธ์ คำณฤทธิศร, 2563)

1.2 ปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก

โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่มีปัญหาสำคัญ ซึ่งส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กไม่สามารถจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพเทียบเท่ากับโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่อย่างน้อย 2 ประการ ได้แก่ 1) ได้รับงบประมาณน้อยกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีจำนวนนักเรียนมากกว่า เนื่องจาก สพฐ. จัดสรรเป็นเงินรายหัวให้กับนักเรียน ส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กขาดทรัพยากรที่สำคัญในการพัฒนาผู้เรียน 2) ขาดแคลนครูที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง โดยเป็นผลมาจากเกณฑ์ที่ สพฐ. กำหนดสัดส่วนของครูในโรงเรียนขนาดเล็กเอาไว้ว่าให้มีครู 1 คน ต่อนักเรียน 20 คน ซึ่งหากโรงเรียนแห่งหนึ่งมีนักเรียน 60 คน ก็จะมีครูได้เพียง 3 คน แต่โดยทั่วไปในโรงเรียนระดับประถมศึกษาหนึ่งแห่งจะมี 8 ระดับการเรียนรู้ (อนุบาล – ป.6) ทำให้เกิดปัญหาครูไม่ครบชั้น ครู 3 คน ดูแลตั้งแต่อนุบาลจนถึง ป.6 ด้วยเหตุนี้โรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมากมีครูน้อยกว่า 1 คนต่อระดับชั้น เมื่อครูไม่เพียงพอจึงส่งผลให้ครู 1 คน ต้องสอนมากกว่า 1 ชั้นเรียน หรืออาจต้องสอนวิชาที่ตนเองไม่เชี่ยวชาญ (ธีระพจน์ คำรณฤทธิศร, 2563)

“ให้การศึกษาที่ดีกว่าแก่เด็กในโรงเรียนขนาดเล็ก” ระหว่างที่ผมและดิลกะเดินทางไปทำงานที่จังหวัดอุดรธานี เราได้มีโอกาสไปเยี่ยมโรงเรียนขนาดเล็กนอกตัวเมือง โรงเรียนเหล่านี้ก็เหมือนกับโรงเรียนขนาดเล็กที่มีอยู่กว่า 15,000 แห่งในประเทศไทย ซึ่งมีนักเรียนน้อยกว่า 120 คน หากเป็นเมื่อสิบปีก่อน โรงเรียนแต่ละแห่งจะมีจำนวนนักเรียนมากกว่านี้ถึงสามเท่า แต่เมื่อเวลาผ่านไปจำนวนนักเรียนได้ลดลงเนื่องจากอัตราการเกิดลดลงมาก นอกจากนี้ การคมนาคมที่สะดวกขึ้นทำให้บางครอบครัวสามารถส่งลูกไปโรงเรียนที่ดีกว่าในตัวเมืองอุดรธานีได้ ปีนี้จะมีเด็กล้านคนที่เข้าเรียนโรงเรียนขนาดเล็กซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในเขตชนบทของประเทศไทย เด็กส่วนใหญ่มาจากครอบครัวที่ยากจน และอาจไม่ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพพอที่จะเตรียมให้เด็กเหล่านี้เข้าสู่โลกการทำงานยุคใหม่ได้ ผลสอบ PISA ปีพ.ศ. 2558 ซึ่งวัดผลนักเรียนอายุ 15 ปีด้านวิทยาศาสตร์ เลข และทักษะการอ่าน พบว่า นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กมีทักษะด้อยกว่านักเรียนชั้นเดียวกันในเมืองใหญ่ ตัวอย่างเช่น ผลการวัดด้านวิทยาศาสตร์พบว่านักเรียนในชนบทมีความรู้ล้าหลังกว่านักเรียนชั้นเดียวกันในเมืองเทียบเท่ามากกว่า 1 ปีการศึกษาในโรงเรียน ส่วนความสามารถในการอ่านนั้นยังมีช่องว่างกว้างยิ่งกว่าระหว่างเด็กในชนบทกับในเขตเมือง มากกว่าครึ่งของนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กในชนบทอ่านหนังสือออกแต่จับใจความไม่ได้ เด็กต้องใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อทำความเข้าใจความหมายในเรื่องที่เขาอ่าน นอกจากนี้เด็กเหล่านี้ยังมีน้อยคนที่สามารถพูดภาษาอังกฤษได้ (Lars Sondergaard and Dilaka Lathapipat, 2560)

ปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก ปัญหาที่ทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ประสบเกี่ยวกับสถานศึกษาขนาดเล็กนั้น คือการที่โรงเรียนขนาดเล็กที่มีอยู่จำนวนมากนั้น ไม่สามารถสะท้อนถึงคุณภาพ และประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาได้ ซึ่งนายสุริยา ฮ่องเสนะ วิทยากรชำนาญการ กลุ่มงานบริการวิชาการ 3 สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ได้รวบรวมและสรุปถึงปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งส่วนใหญ่ประสบปัญหาสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ อันได้แก่ 1. โรงเรียนขนาดเล็กมีต้นทุนในการจัดการเรียนการสอนต่อหัวที่สูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ เนื่องจากภาวะ

ประชากรมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ปัญหาการเรียนนอกกลางคัน และการเลิกทำงานหลังจบการศึกษาภาคบังคับ ส่งผลทำให้ขนาดของโรงเรียนปรับเปลี่ยนเป็นโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้น ค่าใช้จ่ายนักเรียนต่อหัวสูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ทำให้รัฐบาลต้องใช้งบประมาณในจำนวนที่มากกว่า หรือจ่ายแพงกว่าในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก 2. เนื่องจากโรงเรียนแต่ละแห่งได้รับการจัดสรรงบประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาจากรัฐบาล โดยคิดเป็นรายหัวนักเรียน ซึ่งการจัดสรรงบประมาณในลักษณะดังกล่าวส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียนน้อยอยู่ในสถานะที่เสียเปรียบ กล่าวคือ ได้รับงบประมาณน้อยกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มี จำนวนนักเรียนมากกว่า ส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กขาดทั้งอุปกรณ์ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ทำให้ประสิทธิภาพในการเรียนการสอนลดลง 3. ปัญหาการขาดแคลนครูที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และจำนวนครูไม่ครบชั้นเรียน เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดสัดส่วนครู 1 คน ต่อนักเรียน 20 คน ซึ่งสัดส่วนดังกล่าว ทำให้เกิดปัญหาในการจัดสรรครูแก่นักเรียนบางแห่งที่มีจำนวนนักเรียนน้อยจากปัญหาดังกล่าว จะเห็นได้ว่าโรงเรียนขนาดเล็กนั้น ส่วนใหญ่มีความยากลำบากในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพค่อนข้างมาก ด้วยเพราะงบประมาณที่มีจำกัด ทำให้ไม่อาจจัดสรรสื่อวัสดุอุปกรณ์ในการส่งเสริมการศึกษาได้อย่างเหมาะสม อันจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาในระยะยาว โดยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติชั้น ป.6 ของโรงเรียนขนาดเล็กนั้น ภาพรวมอยู่ในระดับต่ำกว่าโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ซึ่งสอดคล้องกับผลการประเมินโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. รอบที่ 2 ซึ่งพบว่าโรงเรียนที่ไม่ผ่านการประเมินส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก โดยเฉพาะมาตรฐานด้านผู้เรียน (บรรทัด ฝัน เชียร์, 2562)

1.3 แนวทางการแก้ไขปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก

แนวทางการแก้ไขปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กของรัฐตลอดทศวรรษที่ผ่านมาเน้นไปที่การยุบหรือควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ระแวกใกล้เคียงกัน เพื่อแบ่งปันทรัพยากรในการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน โดยหวังว่าจะสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาในกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็กให้ดีขึ้น และมีแนวโน้มที่จะใช้แนวทางนี้เป็นหลักในการดำเนินการแก้ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กในอนาคต แต่สิ่งหนึ่งที่จำเป็นต้องคิดให้รอบคอบคือ การยุบหรือควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กมีทั้งผลกระทบในทางที่ดีและอาจส่งผลเสียให้กับชุมชนและผู้เรียนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การยุบหรือควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ห่างไกล อาจทำให้โรงเรียนที่ใกล้บ้านเด็กที่สุดอยู่ไกลขึ้นจนมีผลต่อการตัดสินใจออกจากโรงเรียน เป็นต้น นอกจากนี้ โรงเรียนขนาดเล็กหลายแห่งสามารถบริหารจัดการได้ดี สวนทางกับทรัพยากรที่มี แม้การยุบหรือควบโรงเรียนขนาดเล็กอาจทำให้เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาในภาพรวมได้ แต่เรากำลังเสี่ยงต่อการปล่อยให้ชุมชนและเด็กนักเรียนในพื้นที่ที่โดนยุบหรือควบรวมโรงเรียนเผชิญปัญหาอีกแบบหนึ่ง รวมถึงปล่อยให้โรงเรียนที่ทำได้ดีไม่สามารถไปต่อได้ ทั้งที่โรงเรียนเหล่านั้นไม่ได้มีปัญหาอะไรและสามารถบริหารจัดการเรียนการสอนได้ดีอยู่แล้วการแก้ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กในอนาคตจึงจำเป็นต้องมีทางเลือกที่นอกเหนือจากการยุบหรือควบรวมโรงเรียนเพียงแนวทางเดียว ควรจะเปิดโอกาสให้มีทางเลือกอื่นให้ชุมชนหรือแม้กระทั่งนักเรียนเอง

ในฐานะผู้ได้รับผลกระทบโดยตรง ได้มีโอกาสตัดสินใจและหาทางออกร่วมกันกับหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด เราสามารถเรียนรู้ได้จากโรงเรียนขนาดเล็กหลายแห่งที่เคยพิสูจน์ฝีมือมาแล้วว่า สามารถพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถในการพัฒนาผู้เรียนในชุมชนของตนเองให้มีคุณภาพภายใต้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดได้อย่างไร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยเฉพาะผู้กำหนดนโยบายจึงจำเป็นต้องกลับมาทบทวนและศึกษาหาแนวทางที่จะบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้มีทางเลือกที่หลากหลายมากขึ้น ทั้งในเชิงการเปิดโอกาสให้ชุมชนได้มีส่วนร่วม หรือเปิดช่องทางให้ภาคเอกชนที่สนใจเข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนทรัพยากร และที่สำคัญการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและครูในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่จะส่งผลต่อการผลักดันการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในอนาคต (ธีระพจน์ คำรณฤทธิศร, 2563)

ประเทศไทยยังสามารถช่วยเตรียมความพร้อมให้เด็กเหล่านี้ให้เข้าสู่การแข่งขันในโลกทำงานได้อีกมาก นอกจากนี้ ถ้าเศรษฐกิจไทยจะฟื้นการแข่งขันอีกครั้ง การช่วยให้เด็กมีความพร้อมในด้านทักษะการแก้ปัญหา การคิดวิเคราะห์เหตุผล และภาษาอังกฤษจะเป็นเรื่องสำคัญอย่างมาก เด็กทุกคนไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนของประเทศไทย ไม่ว่าจะมาจากครอบครัวที่รวยหรือจน เด็กทุกคนควรได้รับโอกาสในชีวิตอย่างเท่าเทียมกัน นั่นคือ โอกาสที่จะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพเทียบเท่าหรือดีกว่าที่มีอยู่ในกรุงเทพฯ หากไม่นับเรื่องความลำบากในการปิดโรงเรียนบางแห่งและเพิ่มทรัพยากรด้านการเรียนการสอนให้กับโรงเรียนอื่นแล้ว ระบบการควบคุมโรงเรียนในไทยซึ่งจะลดจำนวนโรงเรียนจาก 30,000 แห่งเหลือ 15,800 แห่งนี้อาจจะเป็นโอกาสที่ดีที่สุดที่จะเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ที่ดีที่สุดให้แก่เด็กด้อยโอกาส โชคดีที่ประเทศไทยสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ของตัวเอง และจากประเทศอื่น ๆ ในโลก อาทิ จีนและอีกหลายประเทศในยุโรปตะวันออก ประการแรก ชุมชนสามารถเป็นผู้นำกระบวนการตัดสินใจควบรวมโรงเรียน โดยมีภาครัฐเป็นฝ่ายสนับสนุน ให้คำแนะนำ ให้การส่งเสริม และสร้างแรงจูงใจ โดยชุมชนจะตัดสินใจผ่านคำถามสำคัญที่ภาครัฐเป็นผู้ให้คำอธิบายที่ชัดเจนได้ อาทิ มีทางเลือกใดในการเดินทางที่ปลอดภัยสำหรับเด็กที่ต้องย้ายไปโรงเรียนใหม่บ้าง ครอบครัวจะจ่ายค่าเดินทางไหวไหม หรือค่าเดินทางจะฟรี? โรงเรียนที่ไม่ถูกยุบจะยังคงมีอุปกรณ์การศึกษาเหมือนเดิมหรือเพิ่มขึ้น? ครูจะได้รับการอบรมเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถดูแลเด็กที่มาจากพื้นฐานที่แตกต่างกันหรือไม่? เด็กที่ต้องย้ายโรงเรียนจะได้รับความช่วยเหลือเพิ่มเติมอะไรบ้าง? ชุมชนจะสามารถปรับโรงเรียนที่ถูกยุบให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ก่อนวัยเรียนได้หรือไม่? ประการที่สอง ครูและครูใหญ่ที่ปัจจุบันทำงานในโรงเรียนขนาดเล็กในชนบทได้ใช้ชีวิตของพวกเขาเพื่อให้นักศึกษาแก่เด็กมานาน พวกเขาอาจรู้สึกกระวนกระวายใจเรื่องความเป็นไปได้ที่โรงเรียนที่เขาสอนอยู่จะถูกควบรวม ขาวดีก็คือ ประเทศไทยยังต้องการครูที่มีอยู่ทั้งหมดเพียงแค่นี้ไม่ได้อยู่ในสถานที่ที่พวกเขา กำลังทำงานอยู่ในปัจจุบัน ในประเทศที่พัฒนาแล้วหรือกำลังพัฒนาทั่วโลกนั้น การตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับการศึกษาและโรงเรียนมักจะเป็นเรื่องยากที่สุดเสมอการศึกษา มักจะเป็นรูปแบบการสนับสนุนที่รัฐบาลให้สำหรับครอบครัวมากที่สุด และโรงเรียนกับเด็กที่อยู่ภายในจะเป็นหัวใจสำคัญของหมู่บ้านและชุมชนเล็ก ๆ เหล่านั้น การหาทางออกเพื่อช่วยเด็กไทยในชนบทให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพสูงเช่นเดียวกับเด็กในเมืองนับเป็นเรื่องสำคัญมาก และคือความมุ่งมั่นในระยะยาวที่สำคัญและจำเป็นของรัฐบาลชุดนี้และในอนาคต เราหวังว่ารัฐบาลและ สพฐ. จะ

ดำเนินแผนการนี้ต่อไปด้วยความรอบคอบ แผนการที่มุ่งมั่นนั้นนับเป็นคำสัญญาให้ไว้กับทรัพยากรที่มีค่าที่สุดของประเทศไทย นั่นคือ เด็กไทยทุกคน (Lars Sondergaard and Dilaka Lathapipat, 2560)

แม้โรงเรียนขนาดเล็กจะดูเหมือนเป็นภาระด้านงบประมาณในระบบการศึกษา แต่ถ้ามองในมุมที่กลับกันแล้ว ก็อาจจะเป็นโอกาสที่ดีในการส่งเสริมการศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทของชุมชนนั้น ๆ ได้เช่นกัน ด้วยพื้นฐานของโรงเรียนขนาดเล็กนั้น ส่วนใหญ่คือโรงเรียนเล็ก ๆ ที่กระจายตัวอยู่ในชุมชนที่อยู่ห่างไกล ซึ่งถ้าชุมชนเข้มแข็ง แล้วเล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนา ก็อาจเป็นโอกาสดีที่จะสนับสนุนให้โรงเรียนเติบโตไปตามบริบทของชุมชนนั้น ๆ อย่างมีคุณภาพได้ โดยผ่านรูปแบบการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม ซึ่งได้มีการนำเสนอกันอย่างมากมาย จะเห็นได้ว่า การยุบควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กนั้น อาจไม่ใช่คำตอบของทั้งหมด ยังมีโรงเรียนขนาดเล็กอีกหลายโรงที่พร้อมพัฒนาให้สอดคล้องกับวิถีชุมชน และทำให้เด็กในพื้นที่ห่างไกลได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามบริบทของพื้นที่ที่ได้อาศัยอยู่ และถึงแม้ว่า โรงเรียนขนาดเล็กจะมีคุณภาพการศึกษาที่ดีกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ แต่มันก็ไม่ได้หมายความว่าโรงเรียนขนาดเล็กไม่ควรจะมีอยู่ เพราะในบางพื้นที่ ในถิ่นทุรกันดาร โรงเรียนเพียงหนึ่งแห่ง หรือครูเพียงหนึ่งคน ก็มีคุณค่ามากพอสำหรับเด็ก ๆ นะครับ (นรรักษ์ ฝันเชียร, 2562)

สรุปได้ว่า บริบทโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นโรงเรียนที่มีข้อจำกัดในด้านอัตรากำลังครูผู้สอนไม่ครบชั้น ครูผู้สอนในบางรายวิชาอาจมีความเชี่ยวชาญในการสอนน้อยเพราะไม่ตรงกับสาขาวิชาเอกของตน ได้รับจัดสรรงบประมาณตามอัตราส่วนของนักเรียนแต่เมื่อรวมแล้วก็มีจำนวนน้อย อาจไม่เพียงพอต่อการจัดซื้อสื่อ เทคโนโลยี อื่น ๆ ที่มีความจำเป็นและราคาสูงได้ ซึ่งอาจส่งผลสะท้อนถึงโอกาสทางการเรียนรู้ของนักเรียน ความได้เปรียบเสียเปรียบในการได้รับการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย รวมถึงความพร้อมด้านอาคารสถานที่ อาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน วัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นต่าง ๆ ที่อาจไม่เอื้ออำนวยให้กับที่การจัดการเรียนการสอนของครูและการเรียนรู้ของนักเรียน แต่อีกนัยหนึ่งความขาดแคลน ความไม่พร้อมดังกล่าว ก็ไม่ได้หมายความว่ารวมถึงโรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมดทุกโรงเรียนในประเทศไทย เพราะยังมีโรงเรียนขนาดเล็กอีกหลายโรงเรียนที่มีคุณภาพด้านวิชาการที่มีผลการทดสอบความรู้ขั้นพื้นฐานระดับชาติ O-NET สูงกว่าระดับประเทศ ได้รับความร่วมมือจากชุมชนในการจัดหางบประมาณ บุคลากร เพื่อร่วมพัฒนาโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงโรงเรียนหลาย ๆ แห่งยังตั้งอยู่ในชัยภูมิที่ดี เช่น มีวิวทิวทัศน์ที่สวยงาม เป็นพื้นที่ศูนย์กลางของชุมชน เป็นต้น และอีกประการหนึ่งคือ ความยากจนหรือความไม่พร้อมด้วยประการต่าง ๆ ของผู้ปกครองที่ยังอยู่ในภาวะของการมองโรงเรียนเป็นที่พึ่งของบุตรหลาน ช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย เพราะเป็นโรงเรียนใกล้บ้าน สามารถดูแลได้อย่างใกล้ชิด และรักเคารพผู้บริหาร คณะครู และบุคลากรในโรงเรียนเป็นเหมือนคนในครอบครัว ศรัทธาโรงเรียนเปรียบเหมือนบ้านหลังที่สอง

2. การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

การบริหารโรงเรียน เป็นกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียน หรือโรงเรียนที่มีผู้บริหารดำเนินกิจกรรม หรือใช้กระบวนการต่าง ๆ โดยความร่วมมือของผู้บริหาร และที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ขอบข่ายการบริหารงานโรงเรียนนเป็นสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำความเข้าใจที่ 4 กลุ่มงาน แล้วนำมา

สู่กระบวนการของการบริหารโรงเรียนตามเจตนารมณ์ของกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไป (พระสุวรรณเมธาภรณ์, 2563) สอดคล้องกับ การบริหารแบบมีส่วนร่วม (The Participative Management) หมายถึง การที่บุคคลผู้บริหารใช้การจูงใจให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานหรือบุคคลผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมรับผิดชอบ เพื่อพัฒนา งานที่ปฏิบัติให้มีคุณภาพสูงสุด ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการ ปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมในลักษณะของการรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจตลอดจน การประเมินผลให้ทุกฝ่ายได้สำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน อันจะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร (เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ, 2565)

การบริหารโรงเรียนนิติบุคคลในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีเป้าหมายให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระมีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการเพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัวและให้สอดคล้องตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ด้วยการบริหารตามภารกิจงาน 4 ฝ่าย ได้แก่ 1) การบริหารวิชาการ เน้นการพัฒนาหลักสูตร เน้นกระบวนการที่หลากหลายได้คุณภาพและมาตรฐานโดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน พร้อมทั้งต้องได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วน 2) การบริหารงบประมาณ มุ่งเน้นการพัฒนาและเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณตามมาตรฐาน 3) การบริหารงานบุคคล มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเต็มตามศักยภาพ ตามมาตรฐานวิชาชีพ 4) การบริหารทั่วไป มุ่งเน้นการดำเนินงานอำนวยความสะดวกให้กับผู้เรียน พัฒนางองค์กรให้ทันสมัยโดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาใช้อย่างเหมาะสมและสนับสนุนประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา จึงกล่าวได้ว่าแนวทางการบริหารโรงเรียนนิติบุคคลเป็นการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาการศึกษา (ประภาสิริ คล้ายคลึง และ ประกฤติ พูลพัฒน์, 2561) สอดคล้องกับ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารจัดการศึกษาของ สถานศึกษาตามความต้องการจำเป็นของโรงเรียนและท้องถิ่นโดยการมีส่วนร่วมของทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน นักเรียน และองค์กรอื่น ๆ มาร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำและร่วมประเมิน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพของสถานศึกษา (มิรินทร์ พนมอุปการ, 2563)

ผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรีเขต 1 พบว่า 1) การดำเนินการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีเขต 1 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริหารทั่วไป รองลงมาคือ ด้านการบริหารงบประมาณ และ ด้าน การบริหารบุคคล ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการบริหารวิชาการ และ 2) แนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีเขต 1 พบว่า (1) ด้านการบริหารวิชาการโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการจัดทำหลักสูตรของโรงเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่นและบริบทของโรงเรียน ครูผู้สอนควรมีการจัดการเรียนการสอนและพัฒนา

กระบวนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ควรจัดกิจกรรมทางวิชาการเพื่อเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แก่ชุมชน (2) ด้านการบริหารงบประมาณ ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณอย่างมีส่วนร่วม การบริหารเงินอุดหนุนรายหัวนักเรียนดำเนินการตามแผนปฏิบัติการอย่างมีระบบด้วยการมีส่วนร่วมและกำหนดรายละเอียดในการปฏิบัติอย่างชัดเจน (3) ด้านการบริหารบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรภายในโรงเรียนอย่างชัดเจน โรงเรียนควรมีการจัดทำแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำปี ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นอย่างดี และ (4) ด้านการบริหารทั่วไป ผู้บริหารควรส่งเสริมการจัดกิจกรรมให้กับนักเรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความถนัดและความสนใจของผู้เรียน โรงเรียนควรมีการดูแลรักษาและพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้สวยงาม น่าเรียน ปลอดภัย พร้อมใช้ประโยชน์เกิดคุณค่าและเอื้อต่อการเรียนรู้ ดังนั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในเชิงปฏิบัติ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็กให้มากขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพที่ชัดเจนต่อไป ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีเขต 1 มีการบริหารจัดการอยู่ในระดับมากทุกด้าน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กแห่งอื่นใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในโรงเรียนตนเองให้ดียิ่งขึ้น (อมลภา ปิ่นทอง, 2566)

การบริหารโรงเรียนเป็นการร่วมมือกันทำงานของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพโดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์กับการศึกษามากที่สุดผู้เรียน เกิดการพัฒนาด้านความรู้ความสามารถ ทักษะทัศนคติค่านิยมคุณธรรมจริยธรรม โดยนำหลักในการ บริหารที่ขั้นตอนหรือกระบวนการเพื่อให้งานหรือสิ่งที่ต้องการกระทำบรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายขององค์กร โดยการนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่มาบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด (พระครูสังฆรักษ์สิงห์ชัย ฐิตธมโม และ พระครูศรีสุธรรมนิวิฐ, 2565) สอดคล้องกับ โรงเรียนในฐานะเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารโรงเรียนที่ไม่ยึดบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นศูนย์กลาง โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงานภายใต้วิสัยทัศน์ที่กำหนดร่วมกัน ความเป็นประชาธิปไตยมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นมีส่วนร่วมในการพัฒนาเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น (ทรงวุฒิ วิเปลี่ยน และคณะ, 2566)

การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองในยุคโลกาภิวัตน์และการ เปลี่ยนแปลง การประกอบอาชีพ การดำรงชีวิต สภาพสังคมที่เปลี่ยนไป การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านการสื่อสาร การคมนาคม จึงทำให้ประชากรมีการเคลื่อนย้ายและมีการลงทุนทางการศึกษามากขึ้น ส่งผลให้ปริมาณนักเรียนในแต่ละโรงเรียนมีการเปลี่ยนไป โดยเฉพาะในชนบทมีจำนวนนักเรียนลดน้อยลง ด้วยเหตุมีการคุมกำเนิด การเคลื่อนย้าย การเลือกสถาบันในการเข้าเรียนที่มีความนิยมสูง เมื่อสถานศึกษา มีจำนวนนักเรียนลดลง จึงส่งผลให้ปัจจัยการสนับสนุนลดลง เช่น มีครูไม่เพียงพอในการจัดการเรียนการสอน

ส่งผลให้คุณภาพการบริหารจัดการศึกษาขาดประสิทธิภาพ คุณภาพของนักเรียนไม่เป็นไปตาม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ผู้ปกครองไม่มีความเชื่อมั่นต่อสถานศึกษา ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาขาดขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน (ทองคำญจน์ กลิ่นจันทร์, 2564)

สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก คือ การบริหารจัดการโรงเรียนภายใต้ทรัพยากรที่มีข้อจำกัดในบริบทความพร้อม ข้อดี ข้อด้อยของแต่ละโรงเรียน ของการบริหารงาน 4 ฝ่าย ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงานบุคคล งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารงานทั่วไป โดยมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือร่วมใจจากทุก ๆ ฝ่าย เช่น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้นำชุมชน หน่วยงานด้านสาธารณสุข ตำรวจ ทหาร วัด มหาวิทยาลัย เป็นต้น ซึ่งต้องมุ่งประสานความร่วมมืออย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริมสนับสนุนโรงเรียนในทุก ๆ มิติ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความเป็นผู้นำและเป็นผู้ประสานงานที่มากพอต่อการรวบรวมทรัพยากรที่ไม่ใช่เพียงแค่เงินงบประมาณ แต่หมายรวมถึง การรับบริการด้านวิชาการ นวัตกรรม สุขภาพ สื่อ อุปกรณ์ ปรากฏชาวบ้าน ผู้รู้ ที่จะเข้ามาช่วยเหลือโรงเรียนในด้านที่จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขเร่งด่วน ครูจะต้องบูรณาการจัดการเรียนรู้ได้อย่างหลากหลาย กว้างขวาง เป็นการศึกษาผู้เรียนรายบุคคลซึ่งนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กจะมีนักเรียนกลุ่มเก่ง กลุ่มปานกลาง กลุ่มอ่อนรวม ๆ กันอยู่ อันจะส่งผลให้นักเรียนมีคุณธรรมนำความรู้ บูรณาการการเรียนรู้กับทักษะชีวิตบนพื้นฐานของบริบทในชุมชนของตนเอง เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

3. โครงการโรงเรียนพัฒนาตนเองเชิงพื้นที่ (TSQM-A)

เมื่อวันที่ 13-15 ธันวาคม 2567 กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) จัดพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ‘การขับเคลื่อนโรงเรียนพัฒนาตนเอง’ หรือ Teacher and School Quality Movement (TSQM) โดยเชิญโรงเรียนในเครือข่ายจากทุกภูมิภาคมาร่วมนำเสนอชุดองค์ความรู้ และตัวอย่างความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมจากพื้นที่ต้นแบบ สู่การสร้างกลไกขับเคลื่อนและนวัตกรรมการเรียนรู้ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ อันเป็นเครื่องมือสำคัญของการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนทั้งระบบเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ณ โรงแรมอมารี ดอนเมือง แอร์พอร์ต กรุงเทพมหานคร ดร.ไกรยส ภัทราวาท ผู้จัดการ กสศ. บรรยายพิเศษเรื่อง “กลยุทธ์การขับเคลื่อนการทำงาน School Zero Dropout เพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา” ระบุว่าในปี 2566-2567 ที่ผ่านมา สำนักพัฒนาคุณภาพครูและสถานศึกษา กสศ. ได้ดำเนินการสนับสนุนขบวนการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน เพื่อให้เกิดการทำงานในระดับพื้นที่หรือระดับจังหวัดอย่างต่อเนื่อง ในลักษณะการสร้างกลไกความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มโอกาสการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพของเด็กและเยาวชนที่ยากจน ด้อยโอกาส อันเป็นส่วนสำคัญของการสร้างหลักประกันโอกาสทางการศึกษา ซึ่งให้ความสำคัญกับการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และเป็นการทำงานที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาตามมาตรการ Thailand Zero Dropout ปัจจุบันมีเด็กเยาวชนช่วงวัย 3-18 ปี กว่า 1.02 ล้านคน อยู่นอกระบบการศึกษา ทั้งยังมีเด็กกลุ่มเสี่ยงหลุดจากระบบการศึกษาอีกมากถึง 2.8 ล้านคน จากครัวเรือนที่มี

รายได้เฉลี่ยอยู่ใต้เส้นความยากจน โดยในกระบวนการช่วยเหลือเด็กเหล่านี้ นอกจากต้องกำหนดมาตรการ ค้นหาและพาเด็กจำนวน 1.02 ล้านคนกลับสู่เส้นทางการศึกษาหรือการเรียนรู้แล้ว สิ่งที่ต้องทำควบคู่ไปด้วยคือกำหนดมาตรการป้องกันไม่ให้เกิดอีก 2.8 ล้านคนหลุดออกจากระบบการศึกษาตามมา เนื่องจากการแก้ไขปัญหาตั้งแต่ต้นเหตุคือวิธีการที่ได้ผลและยั่งยืนที่สุด ซึ่งที่ผ่านมา กสศ. ได้ทำหน้าที่ชี้เป้ากลุ่มเป้าหมายและร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม พร้อมมุ่งขยายผลนวัตกรรมให้ครอบคลุมยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิด ‘การขับเคลื่อนโรงเรียนพัฒนาตนเอง หรือ Teacher and School Quality Movement (TSQM)’ ที่มีแนวทางพัฒนาคุณภาพโรงเรียน 3 รูปแบบ ประกอบด้วย

1. การขับเคลื่อนโรงเรียนพัฒนาตนเองเชิงพื้นที่ (TSQM-A)

2. การขับเคลื่อนเครือข่ายโรงเรียนพัฒนาตนเอง (TSQM-N)

3. การขับเคลื่อนโรงเรียนพัฒนาตนเองเชิงประเด็น (TSQM-I) การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนทั้งสามรูปแบบจะทำให้เกิดข้อเรียนรู้ ผ่านตัวอย่างแนวทางการพัฒนากลไกขับเคลื่อนทั้งในเชิงพื้นที่และเชิงเครือข่าย โดยมีประเด็นการทำงาน องค์ความรู้ นวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน การแก้ปัญหา และการดูแลช่วยเหลือเด็กจำนวนมากที่ได้จากคณะทำงานระดับพื้นที่ อาทิ ครูแกนนำ ผู้อำนวยการโรงเรียน หน่วยงานต้นสังกัด หรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเห็นผลแล้วว่าการทำเช่นนั้นได้ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงตัวเด็กเยาวชนอย่างเป็นรูปธรรม (กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.), 2567)

นายพัฒนา พัฒนทวีตล รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สพฐ. ในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียน 29,152 แห่ง มีครูทั้งหมด 540,000 กว่าคน และมีนักเรียนอยู่ประมาณ 6.4 ล้านคน คาดหวังว่าความร่วมมือในระดับพื้นที่ของโรงเรียน ครู ศึกษานิเทศก์ บุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่ ภายใต้โครงการ TSQM ใน 10 จังหวัด กับเครือข่ายโรงเรียนกว่า 26 เครือข่าย พร้อมด้วยโรงเรียนในสังกัด สพฐ.กว่า 300 แห่งในพื้นที่ 39 จังหวัด จะสามารถรวมพลังเครือข่ายเพื่อจัดการศึกษาที่เป็นต้นแบบ รวมกลุ่มกันเพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนทั้งระบบ เกิดการเรียนรู้ส่งต่อองค์ความรู้และประสบการณ์จากโรงเรียนแกนนำ และนำไปขยายผลให้กับโรงเรียนในเครือข่าย นอกจากนี้ในด้านการขับเคลื่อนโรงเรียนพัฒนาตนเองเชิงประเด็น หรือ TSQM-I จะถือเป็นจุดเชื่อมบูรณาการการทำงานร่วมกันครั้งสำคัญ ในการนำประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะรูปแบบและเฉพาะพื้นที่ มาช่วยออกแบบกระบวนการแก้ไขปัญหาให้เด็กและเยาวชน อาทิ การอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ของเด็กกลุ่มชาติพันธุ์ และในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนใต้ (กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.), 2567)

สอดคล้องกับการขับเคลื่อนขบวนการโรงเรียนพัฒนาตนเอง (TSQM) มีระยะเวลาดำเนินงาน 3 ปี ต่อเนื่อง (ปีการศึกษา 2567 - 2569) ในการยกระดับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ให้ เกิดกับผู้เรียนทุกช่วงวัย มีผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcomes) ที่สูงขึ้น ทั้งคุณค่า (Values) ทักษะ และอุปนิสัย (Attitudes) ทักษะ (Skills) และความรู้ (Knowledge) ไปจนถึงระบบการดูแลช่วยเหลือเด็ก และเยาวชนวัยเรียนให้มีทางเลือกและทางออกในการศึกษาที่เหมาะสมกับตนเองอย่างเสมอภาคและเท่า

เทียม สิ่งสำคัญที่จะทำให้เป้าหมายสำคัญข้างต้นบรรลุเป้าหมายจึงต้องมันให้เกิดการบูรณาการตั้งแต่กระบวนการไปจนถึงผลลัพธ์ของงานในแต่ละภาคส่วน และมีความเป็นเจ้าของร่วมกันอย่างแท้จริง โดยจังหวัด/เขตพื้นที่การศึกษา หรือหน่วยงานในพื้นที่อื่น ๆ เป็นเจ้าภาพในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของจังหวัด มีกลไกการจัดการพัฒนาโรงเรียนและพัฒนานักเรียนของตนเอง ตามหลักของการกระจายความเป็นของและมีอิสระในการบริหารจัดการ รวมถึงระดมทรัพยากรต่าง ๆ และจัดสรรงบประมาณ ดังนั้น กาดำเนินงานของจังหวัดเพชรบูรณ์ ในช่วงระยะเริ่มต้น (Preparation stage) จึงเป็นช่วงเวลาของการวิเคราะห์ผลงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการศึกษาของจังหวัด มาออกแบบและทำแผนกลยุทธ์เป็นกลไกการขับเคลื่อนสอดรับระบบการศึกษาหรือ การเรียนรู้ของเด็กและเยาวชนทุกคนในพื้นที่ เกิดกระบวนการศึกษาต้นทุนการทำงาน ระดมความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน และร่วมออกแบบการขับเคลื่อนงานพัฒนาการศึกษาของพื้นที่/จังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งในระบบและนอกระบบด้วย โครงการขับเคลื่อนขบวนการโรงเรียนพัฒนาตนเอง (TSOM) จึงมีความสำคัญอย่างมากที่จำเป็นให้ทุกภาคส่วน ในจังหวัดรู้และเข้าใจร่วมกัน ลดความ ซ้ำซ้อน สร้างเสริมความเข้มแข็งของกลไกที่เหมาะสมกับจังหวัด ได้อย่างยั่งยืนจากการทำงานอีก 3 ปีต่อเนื่อง (ภพเดชา บุญศรี, 2568)

สรุปได้ว่า โครงการโรงเรียนพัฒนาตนเองเชิงพื้นที่ (TSQM-A) เป็นโครงการที่จะช่วยลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาในโรงเรียนขนาดต่าง ๆ โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็ก ด้วยการยกตัวอย่างความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมจากพื้นที่ต้นแบบ สู่การสร้างกลไกขับเคลื่อนและนวัตกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้โรงเรียนเกิดการบริหารจัดการงาน 4 ฝ่ายที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ฝึกคิด ฝึกลงมือทำ และฝึกนำเสนอ ไปพร้อม ๆ กับการมีส่วนร่วมของโรงเรียน ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน อันเป็นเครื่องมือสำคัญของการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนทั้งระบบเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โดยมีกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) เป็นพี่เลี้ยงขับเคลื่อนสู่การพัฒนาตนเองของโรงเรียนที่ยั่งยืน

4. การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ในฐานะโรงเรียนพัฒนาตนเองเชิงพื้นที่ (TSQM-A)

การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ในฐานะโรงเรียนพัฒนาตนเองเชิงพื้นที่ (TSQM-A) คือ การบูรณาการการบริหารจัดการสถานศึกษาผ่านการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยอาศัยข้อมูลบริบทของโรงเรียนนำมาพัฒนาโรงเรียนจากภายใน เชื่อมโยงกับภาคีเครือข่ายทางการเรียนรู้ เพื่อให้ทั้งผู้บริหาร ครู นักเรียน ชุมชน ได้ร่วมคิดร่วมทำ และนำเสนอพัฒนาการต่าง ๆ โดยภาพรวมของโรงเรียนอย่างรอบด้าน ด้วยการขับเคลื่อน 4 ประการ ดังนี้

1) H : Humanity การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง การบริหารจัดการบุคลากรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ วางแผนการใช้ชีวิตกำลังครู โดยเฉพาะระดับครูอนุบาลและครูระดับอาชีวศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และจัดทำแผนการประเมินครูอย่างเป็นระบบ รวมทั้งจัดทำหลักสูตรการพัฒนาครู ให้มีองค์ความรู้และทักษะในด้านพหุปัญญาของผู้เรียน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2564) ผู้บริหาร ครูและบุคลากร

ทางการศึกษา เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ (สพฐ., 2563) พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ นำนโยบายสู่การปฏิบัติและมีทักษะในการบริหารสถานศึกษา พัฒนาสมรรถนะครูด้านภาษาอังกฤษ ภาษาจีน เทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการเรียนรู้จิตวิญญาณ ความเป็นครู ทักษะที่จำเป็น การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) (สพฐ., 2567)

โรงเรียนต้องพัฒนาบุคลากรด้วยโดยการส่งเสริมการศึกษาอบรม ให้แก่บุคลากรเพื่อให้มีความรู้ ทักษะ กระบวนการ ตลอดจนแสวงหากระบวนการที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อใช้บูรณาการในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ อีกทั้งต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนอัตรากำลังที่ตรงตามความต้องการของโรงเรียน เพื่อให้มีบุคลากรตรงกับความต้องการของสถานศึกษา เพียงพอ และมีความรู้ความสามารถพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ รวมทั้งส่งเสริมและจัดจำลองสถานการณ์เพื่อพัฒนาครูด้วยคุณธรรมจริยธรรม และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ได้

2) O : Opportunity การสร้างโอกาสพัฒนาบุคลากร หมายถึง โอกาสทางการเรียนรู้ของผู้เรียนที่จะได้รับเพื่อให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา มีความรู้ ทักษะ มีความเข้าใจตนเอง เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพ การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา พัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ และใช้ดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ ศึกษาและปรับปรุงอัตราเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายต่อหัวในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและบทบาทหน้าที่ของรัฐธรรมนูญ ระดมสรรพกำลังเพื่อส่งเสริมสนับสนุนโรงเรียนนาร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ.๒๕๖๒ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2564) ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ (ผู้พิการ) กลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มผู้ด้อยโอกาสและกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ (สพฐ., 2563) ส่งเสริมสนับสนุนให้เด็กที่มีความจำเป็นพิเศษ เด็กพิการ และเด็กด้อยโอกาส ได้เข้าถึงการศึกษา แหล่งเรียนรู้ และการฝึกอาชีพที่หลากหลาย เหมาะสมตามศักยภาพ เพื่อให้มีทักษะในการดำเนินชีวิตสามารถพึ่งตนเองได้ (สพฐ., 2567) การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษาทุกช่วงวัย ส่งเสริมการจัดการศึกษาโดยครอบครัวและการศึกษาทางเลือกอื่น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2567)

โรงเรียนควรดำเนินการจัดการศึกษาอย่างเท่าเทียมและทั่วถึงอย่างมีคุณภาพเต็มตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน โดยเน้นบริหารจัดการความจำเป็นพื้นฐานให้กับผู้เรียน ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดประสบการณ์การเรียนการสอน สื่อนวัตกรรมการเรียนรู้ทั้งที่เป็นแพลตฟอร์มดิจิทัล ระบบออนไลน์ และสื่อการเรียนรู้อื่น งบประมาณ ทุนการศึกษา หรือการให้รางวัลขวัญกำลังใจ การเสริมแรงให้กับผู้เรียน เป็นต้น เพื่อระดมสรรพกำลังที่เอื้ออำนวยโอกาสทางการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีความรู้ เป็นคนเก่งของครู เป็นคนกตัญญูของบุพการี เป็นคนดีของสังคม และได้รับการอบรมบ่มเพาะคุณธรรมจริยธรรมอันดี

3) M : Money การบริหารจัดการงบประมาณคุณภาพ หมายถึง การวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณอย่างคุ้มค่า โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และตรวจสอบได้ ไปพร้อมๆกับการระดมทรัพยากรใน

รูปแบบต่างๆ เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน สถานศึกษาได้รับ สนับสนุนกิจกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ จัดตั้งหน่วยงานวางแผนทางการเงิน (Financial Plan) ระดับจังหวัดเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรของกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งให้ส่วนราชการ หน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ นำนโยบายและจุดเน้นเป็นกรอบแนวทางมาใช้ในการวางแผนและจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ 2564 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2564) การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก จัดทำคำสั่งมอบอำนาจเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐโดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้ดำเนินการแทนโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 60 คน จัดซื้อจัดจ้างวัสดุ ครุภัณฑ์ อาหารกลางวัน อย่างมีคุณภาพตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (สพฐ., 2567)

โรงเรียนให้ความสำคัญและดำเนินการบริหารจัดการงบประมาณที่มีอยู่อย่างเป็นระบบ รวมทั้งประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนเพื่อระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษา ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความคุ้มค่า โปร่งใส มีประสิทธิภาพและตรวจสอบได้ และยังหมายรวมถึงการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ในการจัดสรร บริหารจัดการงบประมาณ ระดมทรัพยากรร่วมกันเพื่อให้ตรงตามความจำเป็นและวัตถุประสงค์มากที่สุด ปรับลดการใช้งบประมาณส่วนที่ไม่จำเป็นเพื่อนำไปเพิ่มงบประมาณส่วนที่ยังมีความต้องการเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณมากที่สุด

4) E : Environment การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ หมายถึง การให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนและการดำเนินกิจกรรมของสถานศึกษา เสริมสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ ความตระหนัก และส่งเสริมคุณลักษณะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมการพัฒนาสิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ให้สามารถเป็นอาชีพและสร้างรายได้ ส่งเสริมโครงการ ๑ ตำบล ๑ โรงเรียนคุณภาพ โดยเน้นสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกบริเวณโรงเรียนที่เอื้อต่อการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และจิตสาธารณะ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2564) จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) (สพฐ., 2563) ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพของสถานศึกษาให้เป็นพื้นที่ปลอดภัย อบอุ่น มีความสุข เอื้อต่อการเรียนรู้ (สพฐ., 2567) ปลูกฝังทัศนคติ พฤติกรรม และองค์ความรู้การใช้สื่ออย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมคุณลักษณะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านสิ่งแวดล้อม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2567)

โรงเรียนจะต้องพัฒนาสถานศึกษาให้มีความพร้อมทั้งในด้านภูมิทัศน์ อาคารเรียน อาคารประกอบ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ รวมถึงการบริการด้านเทคโนโลยีในมิติต่าง ๆ เพื่อให้มีความพร้อมเต็มตามศักยภาพบนพื้นฐานของบริบทของโรงเรียน จัดบรรยากาศ จำลองสถานการณ์ ส่งเสริมให้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง เพื่อเอื้ออำนวยให้การจัดการเรียนการสอนของครูเต็มขีดความสามารถ ส่งผลต่อการส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนเกิดทักษะ กระบวนการ จากการได้คิดอย่างอิสระ ลงมือปฏิบัติตามกระบวนการอย่างเหมาะสม และได้นำเสนอสรุปความคิดรวบยอดอย่างถูกต้องและมีคุณภาพเต็มตามศักยภาพของนักเรียนแต่ละคน อีก

นัยหนึ่งคือมุ่งปลูกฝังพื้นฐานของการดำรงชีวิตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการเตรียมให้สถานศึกษามีความพร้อมเพื่อสร้างการยอมรับและบริการประชาชนหรือชุมชน

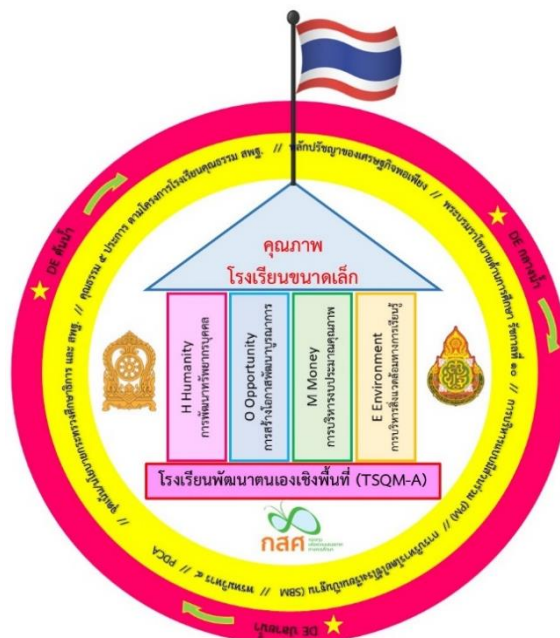
ดังนั้น การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ในฐานะโรงเรียนพัฒนาตนเองเชิงพื้นที่ (TSQM-A) ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องวางแผนขับเคลื่อนงาน 4 ฝ่ายของโรงเรียนภายใต้ข้อจำกัดในบริบทของโรงเรียน ในด้าน H : Humanity การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (งานบริหารงานบุคคล) มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารจัดการบุคลากรภายในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ มอบหมายภาระงานให้เหมาะสมกับบุคลากร และบุคลากร 1 คน จะต้องไม่ได้รับภาระงานมากหรือน้อยเกินไป สร้างบรรยากาศของการร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือกันทำงาน และอาจขอความอนุเคราะห์ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ หรือปราชญ์ที่จะเข้าร่วมด้วย ด้าน O : Opportunity การสร้างโอกาสพัฒนาบุคลากร (งานบริหารงานวิชาการ) มีความจำเป็นที่จะต้องขอรับบริการวิชาการจากหน่วยงานการศึกษา อาทิ มหาวิทยาลัย วิทยาลัย โรงเรียนที่มีความพร้อมหรือโรงเรียนเครือข่าย องค์กรภาครัฐภาคเอกชนต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับครูที่ไม่ครบชั้นหรือสาขาวิชาที่ขาดแคลน และหนุนเสริมให้นักเรียนได้เรียนรู้เนื้อหาสาระทุกรายวิชาอย่างเต็มศักยภาพ และมุ่งให้นักเรียนได้คิด ออกแบบ ลงมือทำ และนำเสนอการเรียนรู้ ด้าน M : Money การบริหารจัดการงบประมาณคุณภาพ (งานบริหารงานงบประมาณ) ควรจัดการงบประมาณที่ได้รับตามความจำเป็นก่อนหลัง มากน้อย เพื่อเสริมพื้นฐานสถานศึกษาให้สามารถดำรงอยู่ได้ อาจให้ความสำคัญกับการของงบประมาณและการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ แต่ต้องให้คณะกรรมการสถานศึกษาหรือชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้เข้าใจบริบทและร่วมระดมทรัพยากรในการพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน และด้าน E : Environment การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ (การบริหารงานทั่วไป) ต้องให้ความสำคัญกับพัฒนาห้องเรียน อาคารเรียนให้มีความพร้อม มั่นคง แข็งแรงก่อนเป็นประการแรก แล้วค่อย ๆ เริ่มปรับปรุงอาคารประกอบและสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เกิดความสวยงาม ร่มรื่น น่าอยู่ เพื่อเอื้ออำนวยบรรยากาศของการเรียนการสอนของครูและการเรียนรู้ของผู้เรียน

บทสรุป

คุณค่าของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ในฐานะโรงเรียนพัฒนาตนเองเชิงพื้นที่ (TSQM-A) คือการมุ่งผลลัพธ์การพัฒนานักเรียนแต่ละคนที่มีความแตกต่างกันให้มีกระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์อย่างกว้างขวางด้วยตนเอง เกิดการเรียนรู้ที่มากกว่าเนื้อหาที่เขียนไว้ในตำราเรียน โดยอาจเริ่มต้นจากการคิดแก้ไขปัญหาอย่างง่าย ๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเองในชั้นเรียน พี่ ๆ เพื่อน ๆ น้อง ๆ ในโรงเรียน และในชุมชน เพื่อปูพื้นฐานในการเป็นนวัตกรรมที่สร้างนวัตกรรม เพื่อให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน และการบ่มเพาะอัตลักษณ์ของการฝึกทักษะต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ความสามารถพิเศษของนักเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนทั้งกับตนเอง บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และภาคีเครือข่ายทางการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Humanity) บริหารจัดการบุคลากรภายในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพมอบหมายภาระงานที่ชัดเจน และสร้างจิตสำนึกของการปรับเปลี่ยนเพื่อการ

มุ่งพัฒนา 2) การสร้างโอกาสพัฒนาบุคลากร (Opportunity) สร้างความร่วมมือการรับบริการทางวิชาการ และเสริมสร้างให้ครูเป็นผู้อำนวยการสอนมุ่งให้นักเรียนได้คิด ออกแบบ ลงมือทำ และนำเสนอการเรียนรู้ 3) การบริหารจัดการงบประมาณคุณภาพ (Money) สร้างการมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรทั้งงบประมาณ สื่อ วัสดุที่จำเป็นต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และ 4) การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ (Environment) ปรับเปลี่ยนห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และพัฒนาสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้น่าอยู่ และมีความพร้อม ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงการบริหารโรงเรียนแบบเดิม โดยเฉพาะประเด็นที่ต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขสะสมมาเป็นระยะเวลานาน ครูที่จะต้องออกแบบความคิดเชิงสร้างสรรค์ปรับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ต้องเป็นผู้อำนวยการสอนกระตุ้นให้นักเรียนได้คิดให้มากขึ้น การประสานความร่วมมือจากหน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน หน่วยงานต้นสังกัด เพื่อรับการสนับสนุนทางวิชาการ บุคลากร และทรัพยากรต่าง ๆ และสร้างความรัก ความศรัทธา ความร่วมมือของคุณในชุมชน มุ่งหมายให้โรงเรียนเล็กกลางใจชนมีคุณภาพ มีจำนวนนักเรียนที่สนใจเข้ามาเรียนเพิ่มขึ้น ประการสำคัญคือความปรารถนาที่จะเห็นนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีความจำเป็นพื้นฐาน ให้สามารถอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น มีองค์ความรู้ที่สามารถแก้ไขปัญหา พัฒนาตนเอง ให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข และร่วมเป็นกำลังในการพัฒนาประเทศชาติต่อไปในอนาคต

องค์ความรู้ใหม่



รูปแบบการบริหารโรงเรียนพัฒนาตนเองเชิงพื้นที่ HOME สู่คุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

แนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ในฐานะโรงเรียนพัฒนาตนเองเชิงพื้นที่ (TSQM-A) ด้วยการเรียนรู้บริบทสู่การพัฒนาเชิงพื้นที่อย่างบูรณาการ ใช้กระบวนการ DE (Developmental Evaluation) คือ “การประเมินเชิงพัฒนา” เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโรงเรียน เรียนรู้บริบทของตนเองทั้ง ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พระบรมราโชบายด้าน การศึกษา พรหมวิหาร 4 คุณธรรม 5 ประการตามโครงการโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. กระบวนการ PDCA การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม นโยบายจุดเน้นหน่วยงานต้นสังกัด บูรณา การเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนพัฒนาตนเองเชิงพื้นที่ HOME สู่คุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก การพัฒนา ทรัพยากรบุคคล (Humanity) ทั้งผู้บริหาร ครู นักเรียน และชุมชน การสร้างโอกาสพัฒนาบูรณาการ (Opportunity) การสร้างโอกาสให้เกิดการเรียนรู้สู่นวัตกรรมเพื่อผลิตนวัตกรรม การบริหารจัดการ งบประมาณคุณภาพ (Money) การบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ และ การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ (Environment) การสร้างและบริหารจัดการสภาพแวดล้อม ทางการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนานักเรียน ผู้บริหารปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารอย่างจริงจังและเป็นขั้นตอน ครูและบุคลากรจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม นักเรียนเกิดกระบวนการคิดและเรียนรู้อย่าง สร้างสรรค์ ผู้ปกครอง และภาคีเครือข่ายการเรียนรู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนในทุกมิติ เพื่อสร้างให้ โรงเรียนเป็นพื้นที่แห่งการพัฒนาและเกื้อกูลการระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2564). *ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง นโยบายการจัดการศึกษาของ กระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ.2564-2565*.
<https://moe360.blog/2021/06/30/education-management-policy/>
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2567). *ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง นโยบายการจัดการศึกษาของ กระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ.2567*. <https://moe360.blog/2023/01/04/policy-and-focus-moe-fiscal-year-2024/>
- กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.). (2567). (2567). *กสศ. เปิดตัวที่จัดการ 4 ความรู้เพื่อ การขับเคลื่อนโรงเรียนพัฒนาตนเอง (TSQM)*. <https://www.eef.or.th/news-141224/>
- เกียรตินพษ์ อุดมธนะธีระ. (2565). *BM การบริหารแบบมีส่วนร่วม (The Participative Management)*.
<https://www.iok2u.com/article/business-administrator/ba-the-participative-management>
- ทรงวุฒิ วิเปลี่ยน และคณะ. (2566). *แนวทางการบริหารโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC)*.
วารสารวิจัยวิชาการ, 6(6), 301–316.
- ทอกาญจน์ กลิ่นจันทร์, (2564). *การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564*. Chrome-

- extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://www.phetchabun1.go.th/2558/images/files/data_basic/ITA/O13/2Nayobai/C1.pdf
- ธีระพจน์ คำรณฤทธิศร. (2563). *ทางออกโรงเรียนขนาดเล็ก ที่มากกว่ายุบหรือควบรวม*.
<https://www.theprachakorn.com/newsDetail.php?id=360>
- นรรัชต์ ฝันเชียร. (2562). *โรงเรียนขนาดเล็ก ภาวะหรือโอกาส และรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก*.
<https://www.trueplookpanya.com/education/content/71918/-teaartedu-teaart->
- ประภาสิริ คลายคลึง และ ประกฤติ พูลพัฒน์. (2561). การบริหารโรงเรียนนิติบุคคล. *วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล*, 6(1), 172-179.
- พระครูสังฆรักษ์สิงห์ชัย ฐิตธมโม และ พระครูศรีสุธรรมนิวิฐ. (2565). การบริหารโรงเรียนวิถีพุทธ. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 5(4), 285-294.
- พระสุวรรณเมธากรณ์. (2563). *การบริหารโรงเรียน*. มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ภพเดชา บุญศรี. (2568). *การขับเคลื่อนโครงการโรงเรียนพัฒนาตนเองเชิงพื้นที่ (TSQM-A)*. รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1. 31 มีนาคม 2568.
- มิรินทร์ พนมอุปการ. (2563). *การพัฒนารูปแบบการบริหารตามแนวคิดโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โรงเรียนบ้านดาหลำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล*. การศึกษาค้นคว้าอิสระ โรงเรียนบ้านดาหลำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล.
- สมบัติ นพรัก. (2565). *จะยุบโรงเรียนขนาดเล็กอีกกี่แห่ง?*.
<https://kroobannok.com/m/mview.php?id=90292>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.). (2563). นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ.2563. <http://www.bopp.go.th/?p=1252>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2567). นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ.2567. <https://www.obec.go.th/policy-obec>
- สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). *จำนวนประชากรและร้อยละของนักเรียนต่อประชากรปีการศึกษา 2561-2565*.
http://www.bopp.go.th/?page_id=1828
- อมลภา ปิ่นทอง. (2566). *แนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1*. *วารสารสิรินธรปริทรรศน์*, 24(1), 309-318.
- Lars Sondergaard and Dilaka Lathapipat. (2560). *ให้การศึกษาที่ดีกว่าแก่เด็กในโรงเรียนขนาดเล็ก*.
<https://blogs.worldbank.org/th/eastasiapacific/providing-better-education-children-thailand-s-small-schools>